ONTARIO

Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs

FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: 11/96

Order#: 96-003 Last Reviewed: 11/97

Title: Coping With Problem behaviour

Division: Agriculture and Rural
History: Replaces #88-016 -- "Coping With Problem behaviour"
Written by: Carol Stewart-Kirkby

Table of Contents

1. Introduction
2. How to Cope
3. Hostile-aggressives
4. Complainers
5. Clams
6. Super-agreeables
7. Negativists
8. Know-it-alls
9. Indecisives
10. Other problem behaviour at meetings
11. In conclusion
12. References

Introduction

There's one in every crowd, the saying goes. And when it comes to working in groups of people, this saying rings true, for there is usually at least one difficult person in every organization.

We have all been to meetings or activities where the behaviour of a difficult person has disrupted or delayed the progress of the group. In most cases that problem behaviour is caused by bad news, lack of sleep, stress at home or other circumstances which will go away. This type of problem behaviour is transient or sporadic. The more serious type of problem behaviour is exhibited by difficult people who are difficult all the time, under all kinds of circumstances and with all the people they come into contact with. In other words, their problem behaviour will not go away tomorrow after a good night's rest.

How do you recognize a truly difficult person? Dr. Robert Bramson, author of the book *Coping With Difficult People,* suggests you ask yourself the following four questions:

Has something triggered the problem behaviour?
Is the behaviour this person exhibits with you typical of his/her behaviour with others?
Am I overreacting?
Will direct, open discussion relieve the situation?

If you answer yes to any one of these questions, chances are you are not primarily dealing with a difficult person, even if that person's behaviour is impossible now. If your answers are all no, then you are probably dealing with a non-transient, truly difficult person.

| Top of Page |

How to cope

101-07342/

The definition of coping is "to contend on equal terms" and when dealing with difficult people this is particularly important. Difficult people have learned, often from childhood, that being difficult puts other people at a disadvantage. It's that disadvantage they count on to get the results **they** want. *Possibly the most crucial thing you can learn from this Factsheet is not to let difficult people get the upper hand - remain on an equal basis with them by learning how to cope.*

Some people react to difficult people by accepting their behaviour. They often find confrontation unpleasant and would prefer to overlook the matter completely. This only makes the acceptor feel like a martyr and reinforces the behaviour of the difficult individual. Learning to cope, on the other hand, enables you and the difficult person to get on with the meeting, activity, discussion, or job at hand. You create an environment where you can both function productively.

To make it easier to learn how to cope, Dr. Bramson suggests there are seven types of difficult people. This Factsheet will describe the characteristics of each of these types, how to cope with each in general, then more specifically the problem behaviour each type might display in a meeting, and how to cope with that.

| Top of Page |

Hostile-aggressives

These people are the bullies who are often abusive, abrupt and intimidating. They believe their "victims" are weak and deserve the treatment they give them. They are therefore stimulated by signs of weakness. There are three subtypes in this group.

Sherman Tank
The Sherman Tank needs to be right and will plow over people to prove a point. They are arrogant and will attack not just your idea or project, but you personally as well.

The most important aspect of coping with Sherman Tanks is to stand up for yourself. If you don't, they will see you as a person they don't need to pay any attention to -- you will fade into oblivion as far as they are concerned. If they confront you with yelling or crying, hold your ground and give them time to lose momentum (they will), and then get into the situation. You may have to interrupt Sherman Tanks to get into the conversation because they are not likely to pause to give you the chance. To get their attention, say their name in a loud, clear voice. Try to get your Sherman Tank to sit down because people seated are less likely to be aggressive. Next, present your own point of view, in an assertive fashion, by using phrases such as "In my opinion..."; "I disagree with you..." In this way, you are not telling the Sherman Tank what to do, but rather you are expressing **your** opinions.

In a meeting, Sherman Tanks are likely to show disinterest in what is being discussed if they are not in support of it. These people will read something else, fidget in their chair and will make it very clear to everyone this topic is a waste of time. They may even interrupt discussion with a statement like "What's next on the agenda?" If this happens, while you are chairing the meeting, don't let the balance of power swing to the Sherman Tank. If you give in to the Sherman Tank, whatever was being discussed will be tabled forever and the group's respect will vanish. Suggest to the Sherman Tank that the group feels this item is important (otherwise it wouldn't be on the agenda) and the discussion **will** continue. Remind Sherman Tanks they can participate in the discussion and present their side of the issue. Once involved in the discussion, the Sherman Tank may become highly argumentative. Remember to control your temper -- if you remain calm, it's likely the rest of the group will too. Try to find merit in one of his/her points, express your agreement and move on to others. If the Sherman Tank makes an incorrect statement, toss it out to the group and let them turn it down.

Snipers
Snipers use innuendoes, under-their-breath remarks and teasing to undermine others. These people are not as obvious as the Sherman Tank, but their behaviour can be just as destructive. Snipers are skilled at using their problem behaviour in environments where the victim is least likely to give a rebuttal, for instance in a meeting or at a social function, lest a scene result. Snipers, like Sherman Tanks, feel very strongly about how others should think and act.

The first step in coping with Snipers is to force them out into the open. Ask questions like, "That sounded like a dig. Was it?" or "What did you mean when you turned your thumbs down while I was making my presentation?" Then, if your Sniper responds by ridiculing you even further, say something like, "Sounds like you are ridiculing me. Are you?" It is important when dealing with Snipers to give them an alternative to a direct conflict. That is why you ask questions rather than make statements. By asking the questions, you have stood up to the Sniper and are ready to take the next step towards coping. Don't readily agree with the Sniper's criticisms. Ask the rest of your group if the Sniper's criticisms are correct or incorrect. If they are incorrect, then your credibility with the Sniper and the

group remains in-tact. If they are correct, then try to discover the real problem and deal with it.

In a meeting, Snipers may be side conversationalists, and their conversation may or may not be related to the topic at hand. Call on Snipers by name, restate the last opinion or remark expressed by a group member, and ask their opinion on it. If you are in the habit of moving around the room, saunter over and stand casually behind the talkers. (Do not make this too obvious.)

Exploder
The Exploder can best be described as the adult throwing a temper tantrum. These tantrums are filled with anger and rage which seems barely under control. Quite often, this behaviour erupts during what began as a friendly and reasonable conversation. Usually, Exploders feel threatened or have had their plans and ideas thwarted.

To cope with an Exploder, wait for the outburst to come to an end. It is common for Exploders to suddenly realize where they are and what they are doing and then to quiet very quickly. But, if there doesn't seem to be an imminent pause in the explosion, you should try to bring it to a close. Try saying "Right! Right!" "Wait a minute!" or "Yes! Yes!" with enough loudness that they can hear. Suddenly standing up may also catch their attention long enough to break the tantrum. Once Exploders have settled down, make sure they know you take them seriously by saying things like "I can see this is very important to you and I would like to talk about it, but not like this."

If you find yourself in the middle of a meeting and dealing with an Exploder, the methods of coping already outlined can be useful. Another technique which may be helpful is called mirroring. You get the Exploder's attention by speaking loudly as already mentioned; then, gradually lower your voice. You will find the Exploder will follow your example. Suggesting a time to discuss the situation **after** the meeting is a good idea.

| Top of Page |

Complainers

Complainers find fault with **everything.** And reading between the complaints, these people are usually suggesting that someone, probably you, should do something about them. Pay attention to their conversation. Often it is strung together with ands and buts -- thoughts following one after the other without pause.

It can be difficult to recognize a true Complainer. They are skilled at stating problems in such an accusatory manner that it is hard to separate genuine problems from complaints. And people around them become defensive because they know the Complainer will be the first to blame them if something goes wrong. Complainers themselves feel powerless to correct the situations they complain about. Relying on others to fix the problems perpetuates their own beliefs that they are without blame or fault.

The one successful way of coping with Complainers is to help them take a problem-solving perspective toward their complaints. The first step is to listen to their complaints. Then acknowledge what they are saying by repeating it back to them, and you may have to interrupt them to do this. As you acknowledge, use specific examples to avoid words like never and always -- two of the Complainer's favorites. For instance, include days and times when the situations took place which are irking the Complainer. Don't agree with the Complainer, and there is a difference between acknowledge and agree. Agreeing with the Complainer is admitting your role in the problems. You are validating the belief that they are blameless and the responsibility is all yours.

Now, move quickly into problem-solving. Ask the Complainer questions to help identify the real source of the problem. If there are unknown facts, suggest the Complainer go on a limited fact-finding mission. More facts could help to set the Complainer straight, or perhaps illuminate a real problem which you can work on together. Finally, help the Complainer to see the other side of the situation.

In a meeting, a Complainer may end up monopolizing the agenda because he/she has something negative to say about every item. Try to avoid letting this happen. As chair, indicate there are time restrictions the group is facing in order to complete the allotted agenda. Ask other members of the organization to answer the complaints. If the Complainer is complaining about a policy of the organization, point out the policy can't be changed at the meeting but you would be happy to discuss it with him/her privately later.

| Top of Page |

Clams

These people react to questions you have posed, controversial statements you have made, and indeed any situation they deem disagreeable, by clamming up. Just when you want a response, they may grunt, give a no or a yes or more likely say nothing.

It is difficult to discern a Clam from a quiet person. However, quiet people are not likely to avoid direct questions, whereas Clams are. For instance, you have asked a colleague to not park so close to your car in the company parking lot. A Clam will say nothing. A quiet person will at least respond in some way.

The biggest problem in dealing with Clams is you don't know what the silence or lack of response means; therefore, the best way to cope with Clams is to get them to talk. To do this, ask open-ended questions - where a yes or no answer will not suffice. Questions like "How do you feel about this?" or "What are your ideas?" are good starters. Add to those questions a friendly, silent stare to encourage answers. To stop yourself from jumping in with more conversation, be to the point and say something like "I expected you to say something, John, and you're not. What does that mean?" (another open-ended question). If you are still at an impasse, after returning to your friendly, silent stare, begin to give your thoughts, observations or ideas on the matter and once again, end with an open-ended question. Be prepared at this point, with a particularly unrelenting Clam, to hear something like "Can I go now?" from them. "Not yet, I still have some other things on my mind," is a good response. If you are this far along with a Clam, and still not getting anywhere, using the following statements or questions may help the Clam to get started.

"What's the conflict?"
"You look distressed."
"Don't worry about starting at the beginning. What's on your mind right now?"

If and when your Clam opens, be attentive to what he/she has to say.
In a meeting, a Clam reacts the same way as on a one-to-one basis. He or she will sit staring fixedly at the floor or wall and will not say a thing. (If this happens at one meeting, ignore it; but if it continues, take action.) Talk to the person privately, as outlined above, and then refer to one of his/her ideas in the meeting to help bolster confidence and draw out the Clam. Suggest the Clam work on a committee of your organization and ask him/her to report back at an upcoming meeting. Another technique is to make a written note of the Clam's point in a meeting and then refer to it later in the meeting, to once again help him/her to open up.

| Top of Page |

Super-Agreeables

What is so difficult about working with someone who is always pleasant and supportive of your ideas and projects? Nothing, until you want that person to do something for you.

Super-Agreeables want to be liked and accepted by everyone, so to achieve this they are outgoing, sociable and very personable. However, the danger here is they will agree with you about one thing and then agree with the next person whose ideas are contrary to yours. As well, the Super-Agreeable will volunteer to do every job and get none of them done.

In coping with Super-Agreeables, it is important to make them feel safe enough to disagree with you -- you will still like them if they don't volunteer for that activity. Tell them directly you value them as a person and ask questions or make comments about family, hobbies or apparel. Don't let Super-Agreeables make unrealistic commitments. Ask them if there will be a problem fulfilling that obligation. And last but not least with Super-Agreeables, listen to their humor because although said in jest, it is often what they are really thinking or feeling.

In a meeting, Super-Agreeables, by volunteering for all kinds of responsibilities, may be hindering the development of the group as a whole. Thank them for volunteering, but point out they already have a lot on the go. Suggest other group members should be sharing the load. Remember, Super-Agreeables crave your acceptance, so don't embarrass them in front of the group, but just work at keeping them in check.

| Top of Page |

Negativists

Negativists, or Wet Blankets, are often very capable people. However, they feel very strongly that unless a project is in their hands, it will fail. You are likely to hear Negativists saying things like "We tried that before and it didn't work then. Why should it work now?" Negativists have the ability to

dampen everyone's attitude towards a project. Instead of coming from a meeting with an action plan, a Negativist will spread feelings of disappointment and helplessness. And the more you try to solve a problem or improve a situation, the more negative they become.

Negativists believe that people in power don't care or are self-serving; as a result, they strongly believe their negative comments.

When coping with Negativists, don't try to persuade them out of their pessimism. Instead, point out the successes in solving similar situations in the past. If a new idea or project is being considered, quickly point out the possible negative repercussions yourself and then include the Negativist in the discussion which **you** are leading. If it seems impossible to get the Negativist seeing things your way, then you may have to take action on your own and simply announce your plans to the Negativist.

In a meeting, it is very important to be aware of other group members being dragged down by the Negativist. Don't let Negativists control the discussion by having something negative to say about all your plans and ideas. Instead, ask others to comment on the potential problems. Pick people in the group who you know are realistic and objective. And, if something has gone wrong, ask how the mistake can be avoided in the future rather than harping on the failure.

| Top of Page |

Know-it-alls

Know-It-Alls believe they are superior to others and show it by being pompous and condescending. There are two types of Know-It-Alls.

Bulldozers
Bulldozers are usually experts who don't know how to work/deal with other people. They feel strongly that the more they know, the better off they will be. They also feel that they control their own destiny. As a result, the ideas and knowledge of others are deemed irrelevant.

To cope with Bulldozers, you have to get them to consider alternatives without directly challenging their expertise which they interpret as a personal attack. Your first step is to do your homework -- prepare yourself with accurate facts before presenting the plan to a Bulldozer. Listen carefully to Bulldozers and then paraphrase back to them what they said. This confirms your comprehension of the matter to the Bulldozer. Next, ask questions to introduce the possible alternatives, prefacing them with statements like "I realize this may not be what we will be doing a year from now, but could we consider this..."

When coping with a Bulldozer, there is a tendency to become one! If you feel you are equally competent, be wary of getting engaged in a one-on-one battle. Be aware of Bulldozer behaviour in yourself.

Don't confront a Bulldozer in a meeting setting. Instead, adopt some of the techniques above. If your Bulldozer is attempting to take over the meeting, acknowledge the Bulldozer's competency, then ask others for their thoughts. Suggest the organization is based on the democratic principle of an equal voice for all members.

Balloons
Balloons, like Bulldozers, want respect and admiration from others based on their expertise, but they are faking -- they aren't really experts at all. They are often unaware that they are talking about something they don't know much about. Balloons are usually quite curious and are good collectors of information. This characteristic is a hindrance when the information they present to you is only half the story.

To cope with a Balloon, state the correct facts as explicitly as possible, as your perception of the situation. Provide an escape route for the Balloon. At some point in the conversation, the Balloon will realize **you** are an expert and will panic. Allow them to save themselves from embarrassment.

Of all the difficult people detailed so far, the Balloon represents the least of your worries. In a group setting, a Balloon is easily pinpointed by most members and dealt with as an annoyance which is endured. A Balloon will be offended if confronted in front of the group. If your Balloon is getting out-of-hand, take him/her aside after the meeting and present him/her with the actual facts.

| Top of Page |

Indecisives

Indecisives, or Stallers, are very helpful people; however, they put off making decisions which might upset someone. The serious problem here is that indecisiveness can work -- most unmade decisions become irrelevant through time. For Indecisives, not making a decision is a compromise between being honest and not hurting someone.

To cope with Indecisives, try to make it easier for them to tell you why they find it so difficult to make a decision. What are their reservations or conflicts? Listen carefully for hesitancy or omissions which may provide clues to problem areas. Once the problems have surfaced, help the Indecisives to solve them. If the problem is you, acknowledge any difficulties in the past, state the facts about those difficulties and ask for their help. If you are not part of the problem, help the Indecisive to look objectively at the facts. Help the Indecisive to put the possible solutions in order of priority. Once the decision has been made, give your support.

It may take many meetings to get an Indecisive to participate in group decision-making. It's likely an Indecisive will inwardly, and sometimes outwardly, agree with everything everyone has said. This can be very frustrating. Solving this problem may require a face-to-face discussion with the Indecisive away from the group. Another alternative is to give the Indecisive a job which will force a decision. This may be as co-ordinator of a mall display and the decisions may include size of the display, content or exact location, for example.

| Top of Page |

Other problem behaviour at meetings

Talks too much
There are lots of reasons why people talk too much. The best way to handle it is to wait for talkers to take a breath, thank them for their contribution, then bring the group back to the topic at hand and continue on with the meeting. Other options are

- assign the talkative person to take notes
- suggest everyone should be heard on the topic
- set a good example yourself by not monopolizing discussion

Rambler
This person is either misinformed or doesn't understand the topic. It is important to be tactful. Help the person to convey his/her ideas by rephrasing his/her words into something more understandable. Refer to the agenda to point out the Rambler is a "little" off topic.

Personality Clash
When members of your group clash with one another, the end result can be a group divided. Emphasize their points of agreement and draw attention to objective facts. Ask specific questions about the matter and encourage other group members into the discussion to take the focus away from the feuders. If all else fails, tell them personalities should be left out of the discussion.

| Top of Page |

In conclusion

This Factsheet outlines difficult personalities, and methods of coping with their associated behaviour. You can use this knowledge for the betterment of your organization, your work environment or your family life. A good leader is one who can identify the problem behaviour and quickly correct the situation in a positive way for the good of everyone involved.

| Top of Page |

References

Coping With Difficult People. Bramson, Robert M. Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York, 1981.

Skills For Working Together - Problem behaviour. Moore, Dan E. and Lee Hamilton. Cooperative Extension Service, College of Agriculture, Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, 1986.

Training: The Magazine of Human Resource Development. "Working with Jerks". Zemke, Ron.

Lakewood Publications Incorporated, Minneapolis, Minnesota, May 1987.

This Factsheet was authored by: Carol Stewart-Kirkby, Communication Specialist.

| Top of Page |

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français |
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases |

Ontario

This site maintained by the Government of Ontario, Canada

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate.
Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omafra.gov.on.ca
© Copyright 2001 Queen's Printer for Ontario
Last Updated: June 12, 2001

ONTARIO

ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales

| site principal | commentaires | recherche | plan du site | english |

PAGE D'ACCUEIL | NOUVEAUTÉS | CALENDRIER | PRODUITS | COMMUNIQUÉS

FICHE TECHNIQUE

ISSN 1198-7138 Cimprimeur de la Reine pour l'Ontario

Agdex: 057 Date de publication: 11/96

Commande no. 96-004 Dernière révision: 11/96

Titre: Comment faire face aux comportements difficiles

Division: Agriculture et Affaires rurales
Situation: En remplacement de la fiche no 89-005, intitulée Faire face aux problèmes de comportement
Rédacteur: Carol Stewart-Kirby

Table des matières

1. Introduction
2. Comment faire face
3. Les agressifs-hostiles
4. Les grincheux
5. Les taciturnes
6. Les « Super-sympas »
7. Les négatifs
8. Les « Je-sais-tout »
9. Les indécis
10. Autres comportements difficiles au cours de réunions
11. En conclusion
12. Références

Introduction

On rencontre dans tous les groupes des personnes dont le comportement désagréable complique la vie des autres. Nous en avons tous fait l'expérience. Et lorsque vient le temps de travailler au sein d'une organisation, cette loi de la vie se vérifie invariablement.

Nous avons tous assisté à des réunions ou à des activités dont le déroulement a été perturbé ou retardé par le comportement d'une personne difficile. Dans la majorité des cas, c'était une manifestation de mauvaise humeur causée par de mauvaises nouvelles, le manque de sommeil, des difficultés personnelles ou d'autres ennuis temporaires. Ce type de comportement difficile est passager ou sporadique. Le comportement vraiment problématique est celui des personnes qui sont difficiles tout le temps, en toutes circonstances et avec tout le monde. En d'autres mots, leur attitude désagréable ne disparaît pas après une bonne nuit de repos.

Comment reconnaître une personne réellement difficile? Robert Bramson, auteur du livre Coping with Difficult People nous conseille de nous poser les quatre questions suivantes :

1. Quelque chose a-t-il déclenché ce comportement?
2. Est-ce que le comportement de cette personne envers moi est typique de son comportement envers les autres?
3. Est-ce que je n'accorde pas trop d'importance à ce comportement?
4. Est-ce qu'une discussion honnête et franche dissipera le malaise?

Si vous répondez oui à une de ces questions, il y a des chances que vous n'ayez pas affaire à une

personne foncièrement difficile, même si présentement son comportement est insupportable. En revanche, si vous répondez non à toutes les questions, vous avez probablement affaire à une personne vraiment difficile de nature.

| Haut de la page |

Comment faire face

Faire face, c'est « réagir efficacement en présence de quelque difficulté » nous dit le Petit Robert; c'est affronter d'égal à égal un interlocuteur. Il est particulièrement important de « réagir efficacement » lorsqu'on a affaire à des gens difficiles. Les gens difficiles ont appris, souvent dès l'enfance, qu'en se montrant désagréables, ils mettaient les autres en position de faiblesse. Ils comptent sur cette faiblesse pour obtenir ce qu'**ils** veulent. *La chose la plus importante que vous pouvez retenir de cette fiche technique est probablement de ne pas vous laisser dominer par les gens difficiles - demeurez sur un pied d'égalité en apprenant à leur faire face.*

Face à une personne difficile, certains optent pour l'accceptation passive, parce que l'affrontement leur répugne et qu'ils préfèrent faire comme si de rien n'était. Mais l'absence de réaction ne fait qu'encourager la personne difficile à recommencer et sa « victime », quant à elle, se sentira persécutée. Par contre, si vous apprenez à tenir tête à une personne au comportement difficile, vous pourrez finir par composer avec elle lors d'une réunion, d'une activité, d'une discussion ou d'un travail en cours. Vous instaurez un climat dans lequel vous pouvez tous deux fonctionner de façon productive.

Pour apprendre plus facilement à faire face aux personnes difficiles, M. Bramson propose de les classer en sept types principaux. La présente fiche technique porte donc sur la description de ces types, sur leurs caractéristiques et sur les moyens à prendre pour leur faire face en général. Elle indique ensuite comment, de manière plus spécifique, on peut réagir devant certains comportements difficiles que chaque type pourrait manifester lors d'une réunion.

| Haut de la page |

Les agressifs-hostiles

Ce sont des butors qui se plaisent à malmener, rudoyer et intimider. Ils estiment que leurs « victimes » sont des êtres faibles qui méritent le traitement qu'ils leur réservent. Par conséquent, ils sont stimulés par les signes de faiblesse. On distingue trois sous-types à l'intérieur de ce groupe.

| Haut de la page |

Le Batailleur

Le Batailleur a besoin d'avoir raison et il ne reculera devant rien pour obtenir gain de cause. Arrogant, il ne se contentera pas d'attaquer votre idée ou votre projet, il s'en prendra à vous personnellement.

La tactique la plus importante en face d'un Batailleur, c'est la défense. Si vous ne vous défendez pas, il vous tiendra pour quantité négligeable — vous n'existerez plus à ses yeux. Si le Batailleur vocifère ou pleure, laissez passer la crise et donnez-lui le temps de se calmer (il le fera). Ensuite, prenez la situation en main. Il se peut que vous deviez couper la parole au Batailleur pour pouvoir parler, car il n'a pas l'habitude de céder la parole aux autres. Attirez son attention en prononçant son nom d'une voix forte. Essayez de le faire asseoir, car la position assise est peu compatible avec l'agressivité. Ensuite, présentez votre point de vue avec assurance en utilisant des phrases comme « À mon avis ... », « Je ne suis pas d'accord avec vous... » De cette façon, vous ne dites pas au Batailleur ce qu'il doit faire, vous exprimez plutôt votre opinion.

Pendant une réunion, si le sujet discuté ne lui convient pas, le Batailleur fera probablement semblant de s'en désintéresser. Il lira autre chose, se tortillera sur sa chaise et montrera ostensiblement à tout le monde que ce sujet est une perte de temps. Il peut même interrompre la discussion avec une phrase comme « Qu'y a-t-il d'autre à l'ordre du jour? » Si cela se produit pendant que vous présidez l'assemblée, n'entrez pas dans son jeu. Si vous cédez au Batailleur, le sujet discuté, quelqu'il soit, sera sans cesse repoussé à plus tard et vous perdrez le respect du groupe. Faites remarquer au Batailleur que le groupe trouve ce point important (autrement il ne serait pas à l'ordre du jour) et la discussion suivra son cours. Rappelez au Batailleur qu'il peut participer à la discussion et présenter son point de vue. Une fois lancé dans une discussion, le Batailleur peut devenir très chicanier. Restez maître de vous — si vous restez calme, le reste du groupe le restera probablement aussi. Parmi les arguments du batailleur, essayez d'en trouver un valable, exprimez votre accord et passez aux autres. Si le

Batailleur affirme des choses erronées, remettez-vous en au groupe et demandez-lui de les contester.

| Haut de la page |

Le Sournois

Le Sournois fait des insinuations, des remarques sous cape et des taquineries pour ébranler les autres. Il n'est pas aussi facile à repérer que le Batailleur, mais son comportement peut être aussi destructeur. Le Sournois utilise habilement son comportement importun dans des circonstances où la victime sera la moins encline à répliquer de peur de provoquer une scène, par exemple au cours d'une réunion ou d'une réception mondaine. Le Sournois, tout comme le Batailleur, a des idées très arrêtées sur ce que les autres pensent et font.

La première chose à faire en face d'un Sournois, c'est de l'obliger à se démasquer. Posez des questions comme « Est-ce à moi que tu lances cette pique? » ou « Que voulais-tu dire en pointant tes pouces vers le sol pendant que je parlais? » Ensuite, si votre Sournois répond en se moquant encore de vous, dites quelque chose comme « On dirait bien que tu te paies ma tête? » Il est important de lui laisser une échappatoire afin d'éviter l'affrontement. Voilà pourquoi vous devez lui parler sur le mode interrogatif et non affirmatif. En posant vos questions, vous avez tenu tête au Sournois et vous pouvez passer à l'étape d'après. N'acceptez pas d'emblée les critiques du Sournois. Demandez au reste du groupe si les critiques sont justifiées ou non. Si elles ne sont pas justifiées, vous conservez votre crédibilité auprès du Sournois et du groupe. Si elles sont justifiées, essayez de découvrir le vrai problème et de le régler.

Au cours d'une réunion, le Sournois tient volontiers des conciliables avec ses voisins, conciliables qui sont en rapport ou non avec le sujet discuté. Appelez le Sournois par son nom, reprenez la dernière opinion ou remarque exprimée par un membre du groupe et demandez-lui ce qu'il en pense. Si vous avez l'habitude de vous déplacer dans la salle, promenez-vous et arrêtez-vous mine de rien derrière ceux qui parlent entre eux. (Évitez de montrer que vous le faites exprès.)

| Haut de la page |

Le Soupe-au-lait

On dit d'un adulte qui pique des crises qu'il est Soupe-au-lait. Ces crises sont remplies de colère et de rage qui semblent à peine contrôlables. Assez souvent, la crise se déclenche au beau milieu d'une conversation qui, au départ, était amicale et calme. Habituellement, le Soupe-au-lait est une personne qui se sent menacée ou qui a vu ses plans ou ses idées contrariés.

Pour faire face à un Soupe-au-lait, attendez que l'orage passe. Il arrive fréquemment que le Soupe-au-lait réalise soudainement où il se trouve et ce qu'il est en train de faire et qu'ensuite, il se taise rapidement. Mais si la crise ne semble pas vouloir s'apaiser, vous devez essayer d'y mettre un terme. Essayez de dire : « C'est entendu! D'accord, d'accord! », « Une minute, s'il-te-plaît! » ou « Oui! Oui! » en parlant assez fort pour qu'il entende. En vous levant subitement vous pouvez aussi attirer son attention assez longtemps pour interrompre sa colère. Une fois que le Soupe-au-lait s'est calmé, faites-lui savoir que vous le prenez au sérieux en disant des choses comme « Je vois que c'est très important pour toi et j'aimerais en parler, mais pas de cette façon ».

Si un Soupe-au-lait se manifeste au milieu d'une réunion, les conseils présentés ci-dessus peuvent vous être utiles. La technique du « miroir » donne aussi de bons résultats : Captez l'attention du Soupe-au-lait en parlant fort comme nous l'avons dit précédemment, puis baissez le ton graduellement. Vous verrez qu'il vous imitera. C'est une bonne idée que de proposer au Soupe-au-lait une recontre après la réunion pour discuter de la situation.

| Haut de la page |

Les grincheux

Les Grincheux trouvent quelque chose à redire sur tout. Et à travers leurs jérémiades, ils donnent à entendre habituellement que quelqu'un, probablement vous, doit faire quelque chose pour eux. Soyez attentif à ce qu'ils disent. Souvent ils enchaînent leurs plaintes par des « et » et des « mais » - débitant leurs pensées les unes après les autres sans arrêt.

Il peut être difficile de reconnaître un vrai Grincheux. Celui-ci sait poser les problèmes d'une manière si accusatrice qu'il est difficile de distinguer les vrais problèmes de ses griefs personnels. De plus, les gens qui sont autour de lui sont sur la défensive parce qu'ils savent que le Grincheux sera le premier à

les blâmer si quelque chose va mal. Le Grincheux lui-même se sent incapable de corriger les situations qui le chagrinent. En se déchargeant sur les autres du soin de régler les problèmes, il renforce sa conviction d'être sans faute et sans reproche.

La seule façon efficace de faire face à un Grincheux est de l'aider à prendre une attitude visant à résoudre les problèmes dont il se plaint. La première étape consiste à écouter ses griefs, ensuite, de reconnaître ce qu'il dit en le lui répétant, et il se peut que vous ayez à l'interrompre pour ce faire. Utilisez des exemples précis pour éviter des mots comme « jamais » et « toujours » — ses deux mots favoris. Par exemple, faites-lui préciser le jour et l'heure où se sont déroulées les situations qui le contrarient. Ne donnez pas raison au Grincheux, il y a une différence entre reconnaître et être d'accord. Être d'accord avec le Grincheux reviendrait à admettre que vous êtes en partie responsable des problèmes. Vous confirmeriez à ses yeux le fait qu'il est sans reproche et que la responsabilité vous revient.

Maintenant, passez vite à la recherche d'une solution. Questionnez le Grincheux pour déterminer la source réelle du problème. Si certaines questions restent sans réponse, suggérez au Grincheux de faire une petite enquête. Il est possible qu'un complément d'information contribue à l'apaiser ou, au contraire, à mettre au jour un problème réel que vous pourrez régler ensemble. Finalement, aidez le Grincheux à voir l'autre côté de la médaille.

Lors d'une réunion, le Grincheux peut en arriver à monopoliser la discussion parce qu'il a une critique à faire sur chaque point à l'ordre du jour. Essayez d'éviter cette situation. En tant que président ou présidente, expliquez au groupe que le temps est compté et qu'il faut épuiser l'ordre du jour dans les délais prévus. Demandez à d'autres membres de l'organisation de répondre aux plaintes. Si le Grincheux se plaint d'une politique de l'organisation, signalez que cette politique ne peut être modifiée au cours de la réunion actuelle, mais que vous seriez heureux d'en discuter avec lui, en privé, plus tard.

| Haut de la page |

Les taciturnes

Ces personnes réagissent par le mutisme total aux questions que vous avez posées, aux déclarations controversées que vous avez faites et, d'ailleurs, à toute situation qui n'est pas de leur goût. Lorsque vous insistez pour obtenir une réponse, au mieux elles marmonnent quelques mots, « oui » ou « non », mais plus souvent, elles ne desserrent pas les dents.

Il est difficile de discerner un Taciturne d'une personne seulement réservée, bien que cette dernière n'esquive pas en général les questions directes comme le fait le premier. Par exemple, vous avez demandé à un collègue de ne pas stationner sa voiture aussi près de la vôtre dans l'aire de stationnement de la compagnie. Si c'est un Taciturne, il ne bronchera pas. Si c'est une personne réservée, elle vous répondra au moins quelque chose.

Lorsque vous avez affaire à un Taciturne, ce qui vous gêne le plus est de ne pas savoir ce que signifie le silence ou le refus de répondre. Par conséquent, la meilleure tactique est de l'amener à parler. Pour y arriver, posez des questions à développement — auxquelles une réponse par « oui » ou « non » ne suffit pas. Des questions comme « Qu'en penses-tu? » ou « Qu'en dis-tu? » sont de bonnes entrées en matière. Après les questions, invitez le Taciturne à répondre en lui adressant un regard amical, sans parler. Pour éviter de faire vous-même les frais de la conservation, soyez direct et lancez quelque chose comme « j'aurais aimé que tu dises quelque chose, Jean. Peut-on savoir pourquoi tu n'as rien dit? » (une autre question à développement). Si cela ne donne toujours rien, après l'avoir invité de nouveau par un regard amical, commencez à exprimer vos pensées, vos observations ou vos idées sur le sujet et une fois encore, terminez par une question à développement. À ce stade, préparez-vous à entendre quelque chose comme « Puis-je m'en aller maintenant? » de la part d'un Taciturne particulièrement réfractaire. « Pas tout de suite, j'ai encore autre chose à te demander » constitue une bonne réponse. Si vous en êtes rendu aussi loin avec un Taciturne, et que vous n'avez encore rien obtenu, les questions ou les affirmations qui suivent peuvent le pousser à s'ouvrir.

« Qu'est-ce qui ne va pas? »

« Tu as l'air contrarié? »

« Dis-nous ce qui te tracasse en ce moment, comme cela te passe par la tête. »

Si votre Taciturne se décide de parler, accordez-lui toute votre attention.

Un Taciturne réagit au cours d'une réunion de la même façon que lorsqu'il est en face d'une seule personne. Il s'assoira en regardant fixement le plancher ou le mur et ne dira pas un mot. (Dans le

cadre d'une réunion, n'y prêtez pas attention, mais si cela dure, faites quelque chose.) Ayez une conversation en aparté avec le Taciturne comme nous le suggérons ci-dessus. Ensuite, évoquez pendant la réunion une de ses idées pour le mettre en confiance et le faire parler. Proposez au Taciturne de faire partie d'un comité de votre organisation et demandez-lui de présenter un rapport à une prochaine réunion. Une autre technique consiste à prendre en note quelque chose que le Taciturne a dit et de s'y référer plus tard au cours de la réunion, pour l'aider une fois de plus à sortir de son mutisme.

| Haut de la page |

Les « Super-sympas »

En quoi est-ce si difficile de travailler avec quelqu'un qui est toujours aimable et appuie vos idées et vos projets? En rien, jusqu'à ce que vous lui demandiez de se rendre utile.

Une personne « Super-sympa » veut être aimée et acceptée de tout le monde et pour y arriver, elle est ouverte, sociable et se montre sous son meilleur jour. Cependant, le danger ici, c'est qu'elle est d'accord avec vous sur une chose et ensuite sera d'accord avec quelqu'un d'autre sur des idées contraires. De plus, elle se portera volontaire pour toutes sortes de travaux, mais n'en mènera aucun à terme.

Lorsqu'on fait face à un « Super-sympa », il est important de le mettre en confiance pour qu'il ne craigne pas d'être en désaccord avec vous — faites-lui comprendre que vous serez toujours son ami même s'il ne se porte pas volontaire pour telle ou telle activité. Dites-lui sans détour que vous l'appréciez en tant que personne et posez-lui des questions ou faites des commentaires sur sa famille, ses loisirs ou sa tenue vestimentaire. Ne laissez pas le « Super-sympa » prendre des engagements irréalistes. Demandez-lui s'il aura des problèmes à remplir telle ou telle obligation. Dernière recommandation mais non la moindre, en ce qui concerne le « Super-sympa », soyez attentif à ses boutades parce que c'est souvent sur le ton de la plaisanterie qu'il dit ce qu'il pense ou ressent vraiment.

Au cours d'une réunion, le « Super-sympa » peut entraver la progression du groupe dans son ensemble parce qu'il accepte toutes sortes de responsabilités. Remerciez-le de se porter volontaire, mais faites observer qu'il en a déjà beaucoup à faire. Proposez que d'autres membres du groupe partagent la charge. Rappelez-vous que le « Super-sympa » a un grand besoin d'être accepté. Aussi, ne le rabrouez pas devant le groupe, veillez seulement à le tenir en bride.

| Haut de la page |

Les négatifs

Les Négatifs ou les Rabat-joie sont souvent des personnes de très grand talent. Mais elles sont convaincues qu'un projet qui ne leur est pas confié échouera. Vous entendrez probablement les Négatifs dire des choses comme « On a déjà essayé ça et ça n'a pas fonctionné. Pourquoi est-ce que ça fonctionnerait cette fois-ci? » Le Négatif a le don de décourager tout le monde s'il est question d'entreprendre un projet. Au lieu d'aller à une réunion pour en revenir avec un plan d'action, le Négatif s'emploie à semer le défaitisme et l'impuissance. Et plus vous essayez de résoudre un problème ou d'améliorer une situation, plus il devient négatif.

Le Négatif est persuadé que les gens au pouvoir se moquent de lui ou qu'ils ne pensent qu'à leurs intérêts. Il finit par croire mordicus à ses propos négatifs.

Lorsque vous faites face à un Négatif, n'essayez pas de lui dire qu'il a tort d'être pessimiste. Soulignez plutôt les succès obtenus par le passé dans des situations semblables. Si vous étudiez une nouvelle idée ou un nouveau projet, signalez immédiatement vous-même les inconvénients possibles. Ensuite, invitez le Négatif à participer à la discussion que vous dirigez. S'il semble impossible de lui faire partager votre point de vue, vous devrez peut-être agir seul et vous contentez de lui annoncer vos intentions.

Au cours d'une réunion, il est très important de repérer les membres du groupe qui se laissent influencer par le Négatif. Ne laissez pas celui-ci dominer la discussion en critiquant tous vos plans et toutes vos idées. Demandez plutôt aux autres de donner leurs avis sur les problèmes éventuels. Choisissez des gens dans le groupe que vous savez réalistes et objectifs. Et si quelque chose a mal tourné, demandez comment l'erreur peut être évitée à l'avenir plutôt que de la ressasser.

| Haut de la page |

Les « Je-sais-tout »

Les « Je-sais-tout » se croient supérieurs aux autres et le montrent en étant pompeux et condescendants. Il y a deux types de « Je-sais-tout ».

| Haut de la page |

Le Bulldozer

Le Bulldozer est généralement quelqu'un de très calé dans son domaine mais qui est incapable de travailler ou de s'arranger avec les autres. Il est convaincu que plus il en sait, meilleur il est. Il pense aussi qu'il est maître de son destin. Par conséquent, il n'a rien à faire des idées et des connaissances des autres.

Pour faire face à un Bulldozer, vous devez lui faire examiner des choix sans mettre directement sa compétence en cause, afin qu'il ne se croit pas la cible d'une attaque personnelle. La première étape est d'effectuer des recherches — armez-vous de faits précis avant de présenter votre plan au Bulldozer. Écoutez-le attentivement, puis paraphrasez ce qu'il a dit pour montrer que vous comprenez le sujet. Ensuite, présentez les différentes solutions possibles sur le mode interrogatif, introduisez-les par des phrases comme « Je me rends compte que ce n'est peut-être ce que nous ferons dans un an, mais pourrions-nous réfléchir à ... ?»

Lorsqu'on fait face à un Bulldozer, on a tendance à copier son attitude. Si vous pensez que vous êtes de compétence égale, hésitez à vous engager dans une bataille seul à seul. Prenez garde à votre propre côté « Bulldozer ».

Ne vous attaquez pas de front à un Bulldozer au cours d'une réunion. Adoptez plutôt certaines techniques décrites ci-dessus. Si votre Bulldozer tente de prendre le contrôle de la réunion, reconnaissez sa compétence, demandez ensuite l'avis des autres. Rappelez que le principe de base de l'organisation est la démocratie qui donne le droit à chaque membre d'émettre son opinion.

| Haut de la page |

Le Frimeur

Le Frimeur, comme le Bulldozer, attend des autres respect et admiration pour ses compétences, mais il jette seulement de la poudre aux yeux — il n'est pas du tout expert dans son domaine. Souvent, il ne se rend pas compte qu'il discute de choses qu'il ne connaît pas bien. Le Frimeur est généralement assez curieux et sait recueillir efficacement de l'information. Mais c'est une qualité qui devient un défaut lorsque l'information qu'il vous rapporte ne présente que la moitié de l'histoire.

Pour faire face à un Frimeur, énoncez les faits tels qu'ils sont, aussi clairement que possible, tels que vous les percevez. Offrez-lui une porte de sortie. À un moment donné de la conversation, il se rendra compte que vous connaissez très bien votre dossier et il « se dégonflera ». Évitez-lui d'être gêné.

De tous les gens difficiles décrits jusqu'ici, le Frimeur est celui qui vous occasionnera le moins de soucis. Il est facilement repéré par la plupart des membres du groupe qui le traiteront comme un mal inévitable. Le Frimeur se vexe si on le rabroue devant le groupe. Si son comportement devient difficile à supporter, prenez-le à part après la réunion et dites-lui les choses comme elles sont.

| Haut de la page |

Les indécis

Les Indécis, ceux qui tergiversent, sont à leur manière très utiles. Cependant, comme ils remettent à plus tard leurs décisions, ce n'est pas toujours du goût de tout le monde. Là où le bât blesse, c'est que leurs atermoiements peuvent triompher — la plupart des décisions différées finissent par perdre leur importance. Pour les Indécis, ne pas prendre de décision devient un compromis entre être honnête et éviter de blesser quelqu'un.

Face à un Indécis, essayez de l'aider à vous dire pourquoi il trouve si difficile de prendre une décision. Quelles réserves éprouve-t-il devant le projet, quels conflits perçoit-il? Soyez attentif à ses hésitations ou à ses omissions qui peuvent vous mettre sur la piste de certains problèmes. Une fois que les problèmes sont mis au jour, aidez l'Indécis à les résoudre. Si vous êtes le problème, reconnaissez les difficultés qui se sont posées éventuellement par le passé, établissez les faits les entourant et

demandez-lui de vous aider. Si vous ne faites pas partie du problème, aidez l'Indécis à considérer les faits objectivement. Aidez-le à ranger les solutions possibles par ordre de priorité. Une fois la décision prise, accordez votre appui.

Il se peut que de nombreuses réunions se passent avant que l'Indécis participe à la prise de décision du groupe. Il arrive souvent que l'Indécis appuie intérieurement, et parfois ouvertement, tout ce que tout le monde dit. Ce comportement peut être très irritant. Pour y mettre fin, vous devrez peut-être parler seul à seul avec l'Indécis, en l'absence du groupe. Une autre tactique est de donner à l'Indécis un travail qui l'obligera à prendre une décision. Vous pourriez par exemple lui demander de coordonner l'organisation d'un petit kiosque. Il devra donc prendre des décisions sur les dimensions du kiosque, son contenu et son emplacement exact.

| Haut de la page |

Autres comportements difficiles au cours de réunions

La personne qui n'en finit pas de parler

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles les gens parlent trop. La meilleure façon de régler ce problème est d'attendre que la personne qui parle s'arrête pour inspirer, de la remercier pour sa contribution, de ramener le groupe au sujet en cours et de continuer la réunion. Voici d'autres possibilités :

- demandez à la personne qui parle de prendre des notes;

- proposez que tous aient la chance d'exprimer leur opinion sur le sujet;

- donnez vous-même un bon exemple en ne monopolisant pas le temps de discussion.

| Haut de la page |

La personne qui parle à côté du sujet

Cette personne est mal informée ou ne comprend pas le sujet. Il est important d'agir avec tact. Aidez la personne à partager ses idées en les remaniant de façon plus compréhensible. Référez-vous à l'ordre du jour pour montrer qu'elle est « un peu » en dehors du sujet.

| Haut de la page |

Conflit de personnalités

Lorsque des membres de votre groupe se querellent, cela peut finir par diviser tout le groupe. Faites ressortir les points sur lesquels ils se rejoignent et attirez leur attention sur les faits objectifs. Posez des questions précises sur le sujet débattu et encouragez d'autres membres du groupe à participer à la discussion pour détourner l'intérêt des querelleurs. Si rien n'y fait, dites à ceux-ci de laisser leurs rivalités personnelles en dehors de la discussion.

| Haut de la page |

En conclusion

La présente fiche technique vous a décrit les types de personnes difficiles et les attitudes à adopter pour faire face à leurs différents comportements. Ce genre de connaissances peut vous servir à faciliter les rapports au sein de votre organisation, dans votre milieu de travail et dans votre vie familiale. Un bon chef est celui qui sait reconnaître les comportements indésirables et y réagir efficacement pour le bien de toutes les personnes concernées.

| Haut de la page |

Références

BRAMSON, Robert M. Coping with Difficult People, Anchor Press/Doubleday, Garden City, New York, 1981

MOORE, Dan E. et HAMILTON, Lee. Skills for Working Together — Problem Behavior, Cooperative Extension Service, College of Agriculture, Pennsylvania State University, University Park, Pennsylvania, 1986.

ZEMKE, Ron. "Working with Jerks", in Training: The Magazine of Human Resource Development, Lakewood Publications Incorporated, Minneapolis, Minnesota, mai 1987.

Cette fiche a été rédigée par: Carol Stewart-Kirby, spécialiste des communications

Also available in English

(Order No. 96-003)

| Haut de la page |

| Page d'accueil des Affaires rurales |

| Site principal | Commentaires | Recherche | Plan du site English |
| Page d'accueil | Nouveautés | Calendrier | Produits | Communiqués |

Ontario

Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

Les renseignements de ce site sont fournis à titre de service au public. On ne peut garantir que l'information est à jour ou exacte. Les lecteurs devront vérifier l'information avant de s'en servir.

Vos commentaires et questions techniques à: rural@omafra.gov.on.ca
©Imprimeur de la Reine pour l'Ontario,2001